

دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية

دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

The Role of Internal Coalition in Minimizing Organizational Conflicts

An Empirical Study on Kuwait Airways Company

إعـداد
خالد عبدالله بريكان الرشيدي

إشـــراف
الأستاذ الدكتور
نجم عبدالله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في
إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال
كليـة الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
2012 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "خالد عبدالله بريكان الرشيدي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: خالد عبدالله بريكان الرشيدي

التوقيع:

التاريخ: 25 / 1 / 2012 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

وأجيزت بتاريخ 22 / 1 / 2012 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً	الشرق الأوسط	....
الدكتور نجم عبد الله العزاوي	مشرفاً	البترا	....
الدكتور محمد عبد أبو قلة	عضواً خارجياً	الإسراء	....

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ؛؛؛؛؛؛؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفي الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

خالد عبدالله بريكان الرشيدي

الإهداء

إلى ....

وطني الحبيب

ووالدتي الغالية جزاها الله خير الجزاء

وإلى أحبتي وزوجتي وأبنائي وإخوتي وأخواتي وجميع أفراد أسرتي الذين لم يألوا جهدا في مناصرتي

وإلى كل من كان له دور في إتمام هذه الرسالة وأدعو المولى سبحانه بأن يوفقهم في حلهم وترحالهم وأن يوفقنا أجمعين إلى ما يحب ويرضى

إنه ولي ذلك والقادر عليه

خالد عبدالله بريكان الرشيدي

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	1
(1 - 1): المقدمة	2
(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
(1 - 3): أهمية الدراسة	6
(1 - 4): أهداف الدراسة	7
(1 - 5): فرضيات الدراسة	7
(1 - 6): أنموذج الدراسة	9
(1 - 7): حدود الدراسة	10
(1 - 8): محددات الدراسة	10
(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	11

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني **الإطار النظري والدراسات السابقة**	13
(2 - 1): المقدمة	14
(2 - 2): الائتلافات الداخلية	15
(2 - 3): الصراعات التنظيمية	20
(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية	29
(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	45
الفصل الثالث **الطريقة والإجراءات**	46
(3 - 1): المقدمة	47
(3 - 2): منهج الدراسة	47
(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها	48
(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	49
(3 - 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	52
(3 - 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة	53
(3 - 6): صدق أداة الدراسة وثباتها	54

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع **النتائج واختبار الفرضيات**	56
(4 - 1): المقدمة	57
(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة	57
(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة	68
(4 - 4): النتائج	78
الفصل الخامس **الاستنتاجات والتوصيات**	80
(5 - 1): الاستنتاجات	81
(5 - 2): التوصيات	82
قائمة المراجع	84
أولاً: المراجع العربية	85
ثانياً: المراجع الأجنبية	89
قائمة الملاحق	94

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
1 - 3	عدد أفراد عينة الدراسة	48
2 - 3	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة	49
3 - 3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	51
4 ــ 3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	55
1 ــ 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	58
2 ــ 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	61
3 ــ 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	62
4 ــ 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	65
5 ــ 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	66
6 ــ 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الائتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الإيدولوجي) على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	69
7 ــ 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	71

قائمة الجداول

الفصل ـ الجدول	الموضوع	الصفحة
4 ـ 8	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	73
4 ـ 9	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	75
4 ـ 10	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأسلوب الإيدولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	77

قائمة الأشكال

الفصل ـ الشكل	الموضوع	الصفحة
1 ـــ 1	أنموذج الدراسة	9

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	95
2	أداة الدراسة (الاستبانة)	96

دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية

دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

إعـداد

خالد عبدالله بريكان الرشيدي

إشـراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية بمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (47) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد البسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).
4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأسلوب الايدولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تبني مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية لأساليب الائتلافات الداخلية ومحاولة الإفادة من مخرجاتها في تخفيض الصراعات التنظيمية.
2. ضرورة تبني إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة لأسلوب التحالفات عند التفكير بتخفيض الصراعات التنظيمية وبالتالي الإسهام بنقل المؤسسة إلى وضع أفضل مما هي عليه.

ABSTRACT

The Role of Internal Coalition in Minimizing Organizational Conflicts

An Empirical Study on Kuwait Airways Company

Prepared by

Khalid Abdullah Prikan Al-Rashidi

Supervisor

Prof. Najim Abdullah AL-Azawi

This study aimed to investigate the Role of Internal Coalition in Minimizing Organizational Conflicts at Kuwait Airways Company.In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (30) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (47) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as Multi & simple regression. The main conclusions of the study were:

1. There was a significant impact of Formal Power Method in Minimizing Organizational Conflicts in Kuwait Airways Company at level ($\alpha \leq 0.05$).

2. There was a significant impact of Bureaucratic Power Method in Minimizing Organizational Conflicts in Kuwait Airways Company at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There was a significant impact of Alliances Method in Minimizing Organizational Conflicts in Kuwait Airways Company at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There was a significant impact of Ideological Method in Minimizing Organizational Conflicts in Kuwait Airways Company at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Kuwait Airways Company must adopt the Internal Coalition style and try to benefit from the outputs to reduce organizational conflict.

2. Kuwait Airways Company must adopt the alliances style when they think about reduce organizational conflict and thus contribute to the transfer of the company to better position than they are.

الـفـصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــــة
(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها
(1 - 3): أهمية الدراسة
(1 - 4): أهداف الدراسة
(1 - 5): فرضيات الدراسة
(1 - 6): أنموذج الدراسة
(1 - 7): حدود الدراسة
(1 - 8): محددات الدراسة
(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــــــة

مهما كانت طبيعة الائتلاف الخارجي ***External Coalition***، فسوف لن تتخذ أية إجراءات ولا تبرز أية أهداف إلا بواسطة جهود الائتلاف الداخلي ***Internal Coalition***، وهم المستخدمون المتفرغون للعمل في المنظمة وهذا هو جوهر نظام القوة في المنظمة (Zaleznlk, 1979: 375). وغالباً ما تبدأ المنظمات بفرد يملك فكرة ويكون هذا الفرد القمة الاستراتيجية ***Strategic Apex***، أو الإدارة العليا التي يستقر مركزها عند قمة هرم السلطة في المنظمة، ويعيّن هذا الفرد أفراداً آخرين للقيام بالأعمال الأساسية للمنظمة ويكونون نواة العمليات، وعندما تنتقل المنظمة الى مرحلة النمو تصبح حاجتها ملحة لإدارات وسطى بين المدير العام والعاملين، وهؤلاء المديرون يشكلون خط الوسط ويكون الفنيوّن مسؤولين أمامهم رسمياً، وقد تجد المنظمة أنها بحاجة الى ثلاثة أنواع من الموارد البشرية أيضاً: أولها الفنيوّن أي أولئك الذين يقومون بالعمل الأساسي في المنظمة، وثانيهما الجهاز المساند الذي يقدم إسناداً مباشراً لبقية أجزاء المنظمة (Hays, 1996: 17)، وثالثهما المحللون الذين يقومون بتصميم الأنظمة المختلفة التي بواسطتها تديم المنظمة نفسها، وتتكيف مع بيئتها (Mintzberg, 1979: 242).

وأخيراً هناك عنصر مهم في النظام، يعكس جميع المؤشرات بما يملكه من خصائص تعكس أيديولوجيا المنظمة (Scott,1992: 310) التي هي مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها المؤثرون الداخليون بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات (Hardy, 1985: 392).

وطالما أن الأطراف العاملة في المنظمة مختلفة، فمن البديهي أن يكون هناك اختلاف في توجهاتهم وظروف العمل لديهم والمشكلات والخلافات والطموح فيما بينهم الذي يولد الصراع الذي بدوره يؤثر تباعاً على المنظمة وأدائها، إذ إن هذا الصراع لا يؤثر سلباً على أداء المنظمة وإهدار الوقت فقط، وإنما يؤثر من حيث الأداء والتطور والنمو والاستقرار (أبو بكر، 2005: 221).

فالصراع يأخذ أشكالاً متعددة منها صراع الفرد مع نفسه أو صراع بين الأفراد أو صراع بين الجماعات أو صراع تنظيمي؛ وإذا أخذنا الصراع بين الأفراد فإن أصحاب النظرة الكلاسيكية ينظرون إلى الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وعلى ضعف قنوات الاتصال وعدم وضوح الأهداف، ويزداد الصراع حدة عندما يكون لدى المنظمة بعض المديرين غير الأكفاء الذين يفتقدون إلى الخبرات والمهارات القيادية المطلوبة ويعتمدون في قراراتهم على الاجتهادات الشخصية والأهواء بدلاً من جمع المعلومات واتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار إضافة إلى عدم التزامهم بالقوانين والإجراءات التنظيمية وتهميش التسلسل الإداري ووحدته، أما أصحاب النظرة الدافعية العلمية فينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة تنظيمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، وأن مسببات الصراع الأساسية وهي الاختلاف حول أساليب الرقابة واختلاف الأهداف (الخليل، 2008).

وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة وكذلك هي في إدارته لا سيما ان المدير كقائد له عدة أدوار منها دوره قاضياً ويتضمن هذا الدور أن يفهم خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن استمر دون حل، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع وقد

يوفق أو لا يوفق، وقد لا يرضى أحد أو بعض الأطراف فيستمر الصراع أو يبدأ صراع جديد آخر مع القائد (مصطفى، 2000).

واستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن هذه الدراسة تسعى الى بيان دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية في شركات الطيران الكويتية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المنظمات أياً كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها أصبح ينظر إليها على أنها مراكز أو مواقع يتنافس فيها العاملون ويحكم فيها الأقوياء، وتستغل فيها الفرص، وتصطنع المواقف، وتتصارع الأفكار، وتتناقض المصالح، وتشن فيها المؤامرات، وترسم لأجلها الخطط، وهذه النظرة الجديدة لم يدركها التقليديون الذين افترضوا الرشد والعقلانية في المنظمات، ولم يتوصل إليها السلوكيون الذين ركزوا على الفرد وتعاملوا مع المنظمات كأنها أعضاء في جسد واحد (الكبيسي (أ)، 1998: 92).

ونتيجة لذلك فإن المنظمات ومنها مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية وفقاً للاتجاهات المعاصرة لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها في علاقات متشابكة بين أفراد وجماعات تجمعهم مصالح متباينة، وفي خضم هذه العلاقات المتشابكة والمعقدة والمصالح المتباينة والمتضاربة يبرز عنصر مهم وفعال في هذه المواقف ألا وهو الائتلاف الداخلي، فيستخدم العاملون الصلاحيات المخولة لهم للتأثير في الآخرين وتغيير مجرى الأمور والتدخل في عمليات اتخاذ

القرارات، إلا أن الائتلافات الداخلية في المنظمات لها أكثر من وجه، فإذا كانت الصلاحيات هي الوجه القانوني والشرعي للقوة، فإن هناك ممارسات لا تعتمد على

مرجعية قانونية بل تعتمد على عوامل أخرى منها العلاقات المتنفذة (الكبيسي (ب)، 1998: 48). إذ يرى (حريم، 2003: 273) أن المنظمات هي عبارة عن تكتلات أو تحالفات من جماعات وأفراد من مستويات تنظيمية مختلفة، ووحدات أو مهن مختلفة، وأعراق وديانات مختلفة ولديهم قيم وأفضليات واعتقادات ومدركات وأهداف ومصالح مختلفة، ونظراً لندرة الموارد المتاحة في المنظمة يصبح الصراع أمراً محتوماً وتصبح الائتلافات أمراً حاسماً في حل هذا الصراع، ويحاول كل طرف استخدام تحالفاته والمناورات مع الغير والتفاوض والمسامة لتحقيق مصالحه. ونتيجة لعمل الباحث في واحدة من شركات الطيران الكويتية وملاحظته للصراعات والائتلافات الحاصلة بين مجموعة من العاملين، وبروز جانب من القوة المستخدمة على هؤلاء العاملين لتحقيق مصالح شخصية، ظهرت مشكلة الدراسة التي يمكن إظهارها بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي:

"ما دور الائتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ أسلوب القوة البيروقراطي ؛ أسلوب التحالفات ؛ الأسلوب الأيدولوجي) في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية؟". يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: إلى أي مدى يؤثر أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية؟

ثانياً: ما أثر أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية؟

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية ؟

رابعاً: ما أثر الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بموضوع الائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية وإظهار أهميتهما العملية والتطبيقية التي تنعكس على اداء المنظمات، وبتحديد أكثر فإن أهمية الدراسة الحالية تتحدد بالآتي:

1. تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة في تحديد أثر الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية في قطاع مهم من القطاعات الخدمية الكويتية والمتمثل بقطاع الطيران.
2. التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة صناعة الطيران في ظل التحولات المعاصرة فضلاً عن بروز مستوى عال من المنافسة بين شركات الطيران، والاهتمام المتزايد بتخفيض الصراعات التنظيمية.
3. تقديم معلومات لجميع المسؤولين الإداريين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة على آلية عمل الائتلافات الداخلية ودورها في تخفيض الصراعات التنظيمية.

4. يشكل موضوع الائتلافات الداخلية أهمية كونه من الموضوعات المعاصرة نسبياً إذ لم يجد الباحث دراسة سابقة تربط متغيرات الدراسة الحالية بعضها ببعض.

(1 - 4): أهداف الدراسة

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية.
2. بيان أثر أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية.
3. بيان أثر أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية.

4. التعرف على أثر الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للائتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الأيدولوجي) على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

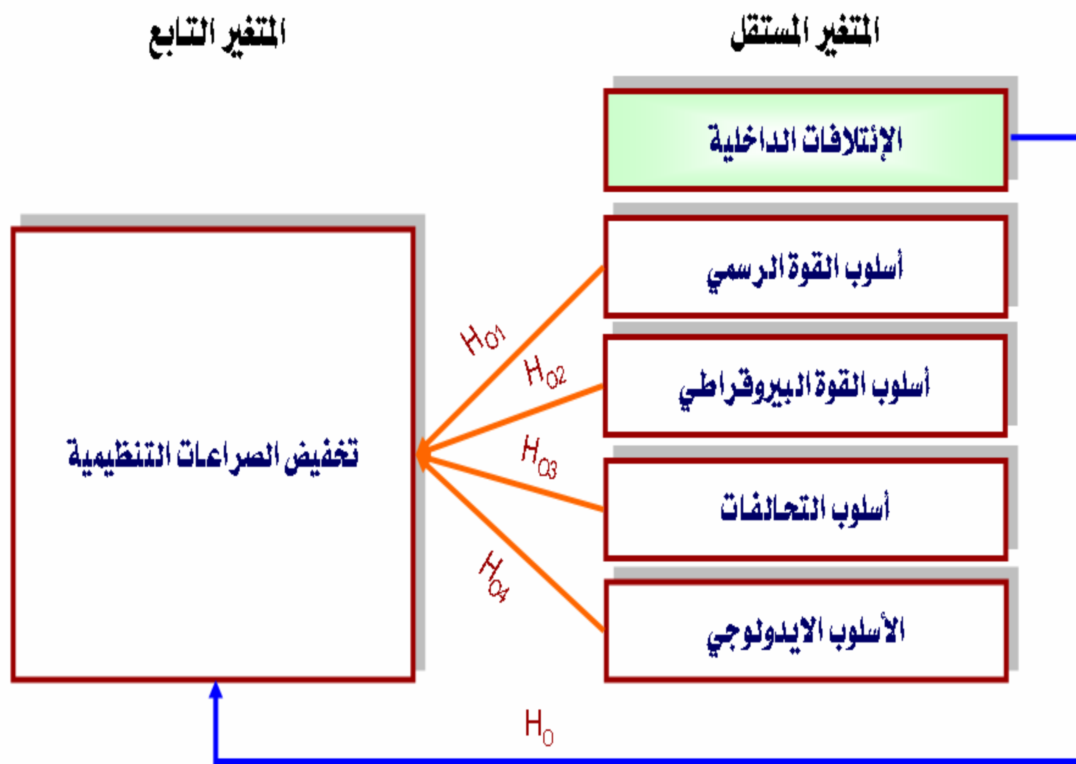
الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): أنموذج الدراسة



شكل (1ـ1)

أنموذج الدراسة
إعداد الباحث

(1 - 7): حدود الدراسة

حدد الباحث دراسته بالتالي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة هي الفترة الزمنية ما بين شهر 5 /2010 ولغاية نهاية عام 2011.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في تحديد متغيرات الائتلافات الداخلية على ما أورده كلّ من (Stevenson, 1985: 256-268 ؛ Olsson, 2009: 167–187). والمتضمنة كلاً من (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الإيدولوجي) أما ما يتعلق بتخفيض الصراعات التنظيمية فقد لجأ الباحث إلى الاعتماد على ما أشار إليه (Bell, et..al, 2000).

(1 - 8): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه المؤسسة.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالائتلاف الداخلي والصراعات التنظيمية.
3. الأفراد العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الائتلاف الداخلي *Internal Coalition*: مجموعة الأطراف الداخليين في المنظمة من الإدارة العليا والموظفين والعاملين الذين يمارسون العمل الإداري في المنظمة (Olsson, 2009: 168). الذي سيتم قياسه من خلال:

أسلوب القوة الرسمي: مجموع القوة التي يمارسها العاملون في المنظمة من أصحاب النفوذ والسيطرة.

أسلوب القوة البيروقراطي: وتشمل السيطرة على محتوى العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والإجراءات، وبصورة غير مباشرة عن طريق إجراءات التدريب والانتقاء، والسيطرة على مخرجات العمل بواسطة خطط العمل مثل الخطط الاستراتيجية وجداول المسار الحرج، وعلى السيطرة على نتائج العمل من خلال الاستعانة بضوابط الأداء مثل الإدارة بالأهداف ومراكز الربحية، وتستطيع الإدارة العليا استخدام هذه القوة.

أسلوب التحالفات: الائتلاف المكون من مجموعة من الأفراد الذين يسعون الى اهتمامات معينة، وكل مجموعة تحاول فرض تفصيلاتها وأهدافها على النظام الأوسع، ويسعى أفراد المجموعة الواحدة إلى التحالف مع مجموعات أخرى لها اهتمامات مماثلة، وهم يتفاوضون مع هذه المجموعات التي تكون مصالحها بعيدة عن مصالحهم غير أن مشاركتها أمر ضروري وكل اتفاق مبرم بعد المساومة يوفر توجيهاً للمنظمة، ويضع قيوداً على ما يمكن عدة خطة عمل مقبولة.

أسلوب الأيدولوجيا: مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها المؤثرون الداخليون بالمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات (Hardy, 1985: 392).

الصراعات التنظيمية *Organizational Conflicts*: العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر (Robbins, 2001: 243).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــــة
(2 - 2): الائتلافات الداخلية
(2 - 3): الصراعات التنظيمية
(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــــة

مهما كانت طبيعة الائتلاف الخارجي، فسوف لا تتخذ أية إجراءات ولا تبرز أية أهداف إلا بواسطة جهود الائتلاف الداخلي Internal Coalition وهم المستخدمون المتفرغون للعمل في المنظمة (Zaleznlk, 1979: 375). وغالباً ما تبدأ المنظمات بفرد يملك فكرة ويكون هذا الفرد القمة الاستراتيجية، أو الإدارة العليا التي يستقر مركزها عند قمة هرم السلطة في المنظمة. ويعيّن هذا الفرد أفراداً آخرين للقيام بالأعمال الأساسية للمنظمة ويكونون نواة العمليات، وعندما تنتقل المنظمة إلى مرحلة النمو تصبح حاجتها ملحة لإدارات وسطى بين المدير العام والعمال، وهؤلاء المديرون يشكلون خط الوسط ويكون الفنيوّن مسؤولين أمامهم رسمياً، وقد تجد المنظمة، أنها بحاجة إلى ثلاثة أنواع من الموارد البشرية أيضاً أولها الفنيون أي أولئك الذين يقومون بالعمل الأساسي في المنظمة، وثانيهما الجهاز المساند الذي يقدم إسناداً مباشراً لبقية أجزاء المنظمة (Hays, 1996: 17)، وثالثهما المحللون الذين يقومون بتصميم الأنظمة المختلفة التي بواسطتها تديم المنظمة نفسها، وتتكيف مع بيئتها.

هذا وتتوزع القوة في الائتلاف الداخلي بين هذه الفئات من المؤثرين الداخليين حسب طبيعة النظم الموجودة في تلك المنظمة (Scott,1992:310).

(2 - 2): الائتلافات الداخلية

يعرف الائتلاف كإتفاق تعاون تناسقي، يستند على عقد رسمي أو غير رسمي، بهدف تحقيق أو تاسيس تعاون مستدام، و يرتكز هذا الاتفاق على تبادل وتقاسم القوة أو الكفاءة (Jaouen, 2005). فالائتلاف يمثل هيكلاً يشجع التعاون ما بين الأفراد العاملين في المؤسسات ويمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة، ابتداء من التقريب البسيط حتى المعقد مروراً باتفاقات دائمة.

لقد ذكر (Doz,et..al, 1998) أن الائتلافات تشكل حجر الأساس للتنافس، ومن المفترض على قادة المنظمات فهم آلية عمل هذه الائتلافات والبحث في طرق إدارتها التي تتمثل في:

- الإبداع، والتفاعل بين الموظفين وصولاً لتحقيق أعلى مستويات الأداء.
- تبادل المعلومات من خلال الائتلافات وذلك لتقديم خدمات ذات جودة عالية لفئات المتعاملين.

وقد عد (Thompson, et..al, 1990: 40-43) المنظمة على أنها موجودة في نظام معقد من قوى المؤثرين حيث يتم النظر في استرتيجيات التأثير المتيسرة لهم انطلاقاً من افتراض أن كلاً من هذه الفئات تدفعها الحاجة المصاحبة للأدوار التي تلعبها، فمثلاً يوصف المالكون أنهم مالكون وليسوا آباء أو أفراداً متعطشين الى قوة ومن الطبيعي أن الأفراد تدفعهم مجموعة من الحاجات، أي قيم أساسية مثل الحاجة الى السيطرة، أو الاستقلالية، أو كما جاء في نظرية هرمية الحاجات. إذ تسهم هذه الحاجات والقيم في تكوين شخصية هؤلاء المؤثرين وهي تؤدي إلى ظهور مجموعة غير متناهية من الأشكال السلوكية، لذلك من المهم فهم جميع هذه الحاجات بالاستعانة بعلوم النفس والاجتماع وعلم النفس الإداري، وعلم النفس الاجتماعي. وحدد كلٌ من (Olsson, 2009: 167–187) أن الائتلافات الداخلية تتضمن:

أسلوب القوة الرسمي

تبرز الإدارة العليا بصفتها أقوى طرف في نظام القوة بالمنظمة قطعاً ولأسباب ثلاثة، وهي أن الائتلاف الرسمي (مجلس الإدارة) لا يستطيع إدارة المنظمة بشكل مباشر، لذلك يجب عليه تعيين الإدارة العليا لتكون أميناً له على إدارة المنظمة (Scott, 1992: 291) وهكذا فكل القوة الرسمية التي يمتلكها الائتلاف الرسمي، تنتقل إلى الإدارة العليا، وهذا يولد نوعاً من التشابه في القوة الرسمية، أي أن الائتلاف الرسمي الذي يمثل القوة الرسمية للائتلاف الخارجي سوف ينعكس بالإدارة العليا التي تمثل القوة الرسمية للائتلاف الداخلي (Albrow, 1980: 407).

وفي الوقت الذي يمتلك فيه الائتلاف الرسمي قوة رسمية يبقى قدر كبير من القوة غير الرسمية في مكان آخر، أي في الائتلاف الخارجي، إلا أن هذا يؤدي غالباً إلى امتلاك الإدارة العليا قوة كبيرة. ولا يدخل عموماً المؤثرون الخارجيون في مواجهات مع بعضهم بعضا فيما يتعلق بمساومة مباشرة وجهاً لوجه لتوزيع قوتهم بل سيمارسون قدراً كبيراً من قوتهم وبشكل مباشر على الإدارة العليا التي ستسعى بدورها إلى التوفيق ما بين رغباتهم في القرارات التي تتخذها. وعندما تقوم الإدارة العليا بذلك فإنها تكتسب قدراً كبيراً من القوة غير الرسمية لنفسها (راب، 1997: 45).

وهكذا تبرز الإدارة العليا ولها قدر كبير من القوة غير الرسمية بالإضافة إلى سلطتها، وهي قوة مجسدة في وظيفة رسمية وشرعية، ولكن يتحتم على الإدارة العليا تفويض هذه القوة، ذلك لأنه في كل المنظمات باستثناء المنظمات البسيطة جداً تستطيع الإدارة العليا اتخاذ كل واحد من القرارات، أو اتخاذ كل واحد من الإجراءات بنفسها بل يجب عليها أن تجعل الآخرين يشاركونها في القوة التي

تمتلكها (Denton, 1994: 43-46). لذلك تبني هيكلاً هرمياً من السلطة تستطيع عن طريقه التفويض ببعض قوتها الرسمية وفي المقام الأول

لمديري الوسط الذين يشكلون سلسلة من السلطة تحتها، وبعد ذلك لأعضاء الجهاز الاستشاري الذين يقدمون المشورة ويؤدون وظائف تخصصية، هم للمشغلين الذين يقومون بالعمل الأساسي في المنظمة (Gortner, et..al, 1997: 195).

أسلوب القوة البيروقراطي

وهذه تشمل السيطرة على محتوى العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والإجراءات، وبصورة غير مباشرة عن طريق إجراءات التدريب والانتقاء، وعلى السيطرة على مخرجات العمل بواسطة خطط العمل مثل الخطط الاستراتيجية وجداول المسار الحرج، وعلى السيطرة على نتائج العمل من خلال الاستعانة بضوابط الأداء مثل الإدارة بالأهداف ومراكز الربحية، وتستطيع الإدارة العليا استخدام كل هذه الأشكال من القوة الشخصية والقوة البيروقراطية لفرض الأهداف التي تعتقد أن على المنظمة السعي إليها، وهي الأهداف الرسمية للمنظمة وتقوم الإدارة العليا بفرض هذه الأهداف على بقية الائتلاف الداخلي (Scott, 1992: 311 - 309). وأكثر توضيحاً، فإن الإدارة العليا تستطيع استخدام ضوابط الأداء من أجل تحقيق أهدافها الرسمية فتقوم بتصنيف هذه الضوابط بصفة أهداف، ثم تقسم هذه الأهداف إلى هرم من الأهداف الثانوية التي تفرضها الإدارة العليا على كل وحدة تنظيمية بوصفها معايير للأداء. وبهذه الطريقة ومن الناحية النظرية على الأقل سوف تحقق المنظمة أهدافها الرسمية إذا ما تحققت كل الوحدات التنظيمية ما يتعلق بها من أهداف ثانوية (Gerloff, 1985: 151).

أسلوب التحالفات

تعد المنظمات أنها مكونة من ائتلافات أي مجموعات من الأفراد، يسعون الى اهتمامات معينة، وكل مجموعة تحاول فرض تفصيلاتها وأهدافها على النظام الأوسع، ولكن ليس هناك مجموعة واحدة تكون قادرة في الحالة النمطية على التحديد الكامل لماهية الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها. ويسعى أفراد المجموعة الواحدة إلى التحالف مع مجموعات أخرى لها اهتمامات مماثلة، وهم يتفاوضون مع هذه المجموعات التي تكون مصالحها بعيدة عن مصالحهم غير أن مشاركتها أمر ضروري وكل اتفاق مبرم بعد المساومة يوفر توجيهاً للمنظمة، ويضع قيوداً على ما يمكن عدة خطة عمل مقبولة (Scott, 1992: 288).

إذ يرى (Elsenhardt, & Bourgeois, 1988: 759) بأن التحالفات تتطور ببطء، وحالما تتكون فإنها تصبح بطيئة التغير وتميل للأستقرار، كونها تنطوي على العقلانية.

ولأنه لا يوجد نمط ما يستطيع مؤيدوه النظر في كل الأتجاهات في نفس اللحظة، لذلك يولد استبعاد انصار الانحيازات المتنافسة مفاجآت بغيضة لا محالة. وبرفض بصيرة ورؤية الانحيازات المنافسة لا بد من أن نفوت الفرص على النمط المسيطر، فيقطع وعوداً لا يمكن تحقيقها، ويتعثر في شراك غير متطورة بينما يتعثر نمط حياة ما، يصبح الطريق مفتوحاً أمام الأنماط المستبعدة لكي تبين كيف استطاعت التنبؤ بالنهايات، وكيف استطاعت هي تجنب الأخطاء واستثمار

الفرص الضائعة، وقد يفيد التحالف في تعويض نقائص نمط حياة ما، ولكنه لا يقدم حلاً دائما فالحلفاء يظلون منافسين لبعضهم بعضا، وتستمر الميول الأنانية فيما بينهم (Ocasio , 1994: 285-288)

أسلوب الأيديولوجيا

المنظمات هي أكثر من مجرد حاصل جمع أجزائها انها تداؤب تلك الأجزاء والمنظمات هي كيانات حية ذات خصائص أو شخصيات خاصة بها، إذ نظر (Sreenivasan, 1994: 33) إلى أيديولوجيا المنظمة على أنها مجموعة من الاعتقادات حول الواقع الاجتماعي، ويؤدي وجود هذه الأيديولوجيات بالدرجة الأولى إلى الاستنتاج بأن المنظمات يمكن أن تكون لها أهداف منفصلة عن تلك الاهداف التي تعود للأفراد العاملين فيها، وتصبح الأهداف التنظيمية، مثل نشر مذهب اقتصادي، أهدافاً للمنظمة ثم يبدأ أعضاء المنظمة بتقبل أهداف المنظمة هذه وكأنها أهداف تعود لهم. وهكذا يبدأون في التطابق والتوحد مع المنظمة والمساهمة بجهودهم من أجلها لقاء شيء يزيد على مجرد حصولهم على تعويضات.

ويؤكد (Oswald, et..al, 1994: 477) أن نشوء الأيديولوجيا يتطلب الإحساس بالرسالة التي تعود إلى عهد القائد الأول وتعزز الأيديولوجيا عن طريق التقاليد التي هي العادات والأساطير، وقصص البطولة وبعد ذلك يزداد تعزيز الأيديولوجيا نتيجة لتطابق المستخدمين الجدد مع المنظمة.

وعليه، يستلخص مما سبق أن للائتلافات خصائص تتمثل في أنه التزام متبادل بين شريكين أو أكثر، محدود، تدريجي وقابل للانعكاس وذلك لتحسين حسن أدائهم الخاص والمتبادل والحصول على ميزة حاسمة. إذ إن كلمة التبادل يعني شخصين اثنين (أو أكثر) لهما نفس الأهداف كميا وكيفيا في التحالف ولهم نفس المصالح. فيما تعني كلمة المحدود تطوير أهداف مشتركة مع احتفاظ كل طرف من أطراف الائتلاف بالنشاطات الخاصة به. أما كلمة التدريجي، فتتضمن تعارف أطراف الائتلاف بعضهم بعضا بالقيام مسبقا بعملية أو عمليتين مع بعض، فهو إذن عكس الاتحاد حيث يترك الائتلاف الوقت للشركاء ليتطوروا على التوالي وبالتبادل. وأخيراً، الانعكاس فعندما تتحقق أهداف الائتلاف، يمكن لأطراف الائتلاف أن يتحرروا من الالتزام بالائتلاف.

(2-3): الصراعات التنظيمية

تتصف المنظمات الإدارية بشكل عام بأنها منظمات إنسانية، لأن الفرد فيها هو عنصر من أهم العناصر التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها، ولا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتَّى أجزاء المنظمة، ومستوياتها المختلفة، ويعتمد الأفراد والجماعات المختلفة على بعضهم بعضا في أغراض متعددة، منها تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمر ما، وغيرها، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك، أو إلى الصراع والتعارض (حريم، 2004: 175).

ويهتم المديرون بشكل متزايد في الوقت الراهن في التعامل مع ظاهرة الصراع، وذلك بازدياد حجم المنظمات، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم، ومهاراتهم، وتباين اتجاهاتهم، وأنماط سلوكهم (المعشر، 2005: 40).

وأصبح من واجب الإدارة الاعتراف بالصراع التنظيمي بعدّه ظاهرة طبيعة لا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، والتعرف على أسبابها، سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، لاسيما وأن الصراعات بين العاملين تحدث في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم، ومدركاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها، بما يخدم مصلحة المنظمة وأهدافها بشكلٍ إيجابي (الخشالي، 2004: 1).

وتشير نتائج الدراسة التي أجراها كل من (Anderson & King, 1991) إلى حقيقة أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهداف التجديد والابتكار، لابد أن تأخذ في حسبانها أثر الصراع بعدّه أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار، ومن الأمثلة الناجحة في هذا المجال تلك التجربة التي قامت بها شركة General Motors الأمريكية لمناقشة الصراعات التنظيمية داخل الشركة وحلّها، وقد تمثلت أهم نتائج هذه التجربة في تخفيض درجة المركزية وابتكار بعض الأساليب الإدارية التي ساعدت العاملين على زيادة الإحساس بالاستقلالية والانتماء (زايد، 1995: 526).

ومما سبق يمكن القول إن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية وتنظيمية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود جماعات العمل بالإدارات والأقسام المختلفة في

المنظمة، وهو ينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار أو الحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة والسيطرة أو الحصول على المكسب المادي أو المعنوي وغيرها، ويجب على المنظمات من أجل تحقيق أهدافها معرفة طرق إدارة الصراع بها وكيفية استغلالها لإمكانية تعايش الموظفين معاً لتتضافر الجهود والارتقاء للأمام.

يعرف الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (العميان، 2004: 363).

ويرى (الصيرفي، 2007: 372) الصراع بأنه نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

ويبين (Robbins, 2001: 243) بأن الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر.

أما (Rahim, 2001: 118) فيرى بأن الصراع هو عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو

عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد والجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.

اختلفت وجهات النظر والآراء حول المراحل التاريخية في الفكر الإداري لظاهرة الصراع، حيث إن هناك اتجاهاً تقليدياً نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية، وهناك اتجاه سلوكي لموضوع الصراع، بحيث ينظر إلى الصراع بعدّه أمراً طبيعي الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع شيء يجب تشجيعه، وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع (الصيرفي، 2007: 374):

أولاً: المرحلة التقليدية

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها، أي أن النظرة إلى الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب، تعتمد آراء هذه المرحلة على افتراضات منها أن الصراع يمكن تجنبه، وأنه ينتج عنه مشاكل في الإدراك والسلوك بين الأطراف، ويسبب ردود فعل غير مناسبة، أي أن الصراع في هذه

المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم (الصيرفي، 2007: 374).

ويتفق الباحث مع أصحاب النظرية التقليدية على أن الصراع السلبي ينتج عنه مشاكل في الإدراك والسلوك بين الأطراف، ولكن يجب مواجهته والسيطرة عليه وتقليله إلى أدنى حد أو إزالته، من خلال الاتصال بين الأفراد في بيئات العمل وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

ثانياً: مرحلة التقليدية الفكر السلوكي

في هذه المرحلة بدأ النظر إلى الصراع على أنه أمر حتمي وضروري في التنظيم تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة ولا يمكن تجنبه إطلاقًا، ويجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً في قبول وجود الصراع ودراسة أسباب حدوثه وطرق تجنبه وبالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم (المعشر، 2005: 43).

وخلاصة القول فإن الصراع في هذه المرحلة له مستوى يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً قد يؤدي إلى تدمير المنظمة.

ثالثاً: النظرة التفاعلية الحديثة للصراع

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة حيث إن وجود الصراع يمنع "ديكتاتورية أفكار معينة"، كما أنه دليل على حيوية المنظمة، وبالتالي ينظر للصراع من وجهة النظر هذه على أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط، وإنما هو شرط ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارته، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التغيير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية .لذلك لا بد من وجود درجة معينة من الصراع، ولا

بد من إيجادها إن لم تكن موجودة، ذلك أن الصراع يخلق نوعًا من التحدي ويحرك السكون والجمود، ويوفر فرص التجديد والإبداع (القريوتي، 2003: 243).

وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كّتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي (العميان، 2004: 367):

أولاً: الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي)

والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، تحتم عليه اختيار إحداها، لأنه لا يستطيع تحقيقها معًا، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل (Johnson & Scolly,2001: 49).

ثانياً: الصراع على مستوى الفرد وعلاقته مع الآخرين

وهو الصراع الذي ينشأ بين الأفراد وزملائهم من جهة وبين الأفراد ومرؤوسيهم من جهة أخرى نتيجة للمتغيرات التعليمية والثقافية والمعرفية للفرد

التي تحدد إدراكات ووعي الأفراد بالصراع القائم وتحدد ردود أفعالهم تجاه الصراع، ويمكن تصنيفه إلى نوعين (مصطفى، 2000: 427):

- صراع على مسائل العمل وينبع من خلافات مثل الأهداف وتوزيع المهمات.
- صراع عاطفي وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة أو مناوشات شخصية.

إن التفاعل بين الأفراد يولد نزاعاً مهما بلغت درجة تماسك الجماعة وتتعدد صور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصبًا على السلطة أو المركز الاجتماعي أو المكافأة (حريم، 2004: 178).

ثالثاً: الصراع على مستوى الجماعات

النزاع بين الجماعات كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات، وتشهد نزاعات مستمرة، قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الخطورة شأنها شأن النزاع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية نافعة (حريم، 2004: 181). ويأخذ الصراع ثلاثة أشكال أساسية وهي:

- الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، فتباين وجهات النظر بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة التي تعكس أهدافها ومصالحها ستؤدي حتماً لوجود صراع بين الإدارات والأقسام (ماهر، 2003: 284). وغالباً ما يسمى بالصراع الأفقي الذي يعود إلى الصراع على الموارد والتنافس في الأداء.

- الصراع العمودي، ويقع هذا النوع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض المهمات بالتنفيذ وبعضها الآخر بالإشراف والتوجيه والرقابة وصنع القرار، مثل الصراع الذي ينشأ بين الإدارات العليا والإدارة الدنيا.

- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين، فقد يحتاج التنفيذيون إلى تدخل الاستشاريين في حل بعض المشاكل وتقديم النصح والمشورة ولكنَّ الاستشاريين يمتد بهم إلى إصدار القرارات أو التصرف مما يغضب التنفيذيين فيحدث الصراع (حمود، 2002: 149).

إن المنظمة الفاعلة تلعب دوراً حاسماً في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة في تعزيز قدرتها الإيجابية في حل النزاع أو الصراع وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة فقد أسهمت أساليب حل الصراع دوراً هادفاً لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية (حمود، 2002: 154).

وحتى يدار الصراع بشكلٍ فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية (العميان، 2004:381):

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه، فمن الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن ُتحاول الإدارة أن ُتهدئ الصراع دون معالجة حقيقة للأسباب؛ لأنه سينشأ من جديد.
2. التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة، وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل فيما بينها بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل

الوسط لا يمّثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالَج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

3. التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع، فالحلول المؤّقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا ُتعالِج أسباب الصراع.

4. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد، فيجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، والتوترات هنا ُتقنن بشكلٍ إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

ولإدارة الصراع بشكل علمي صحيح هناك العديد من الاستراتيجيات والأساليب المتبعة، وقد تطورت هذه الأساليب عبر السنوات الماضيات حيث يوجد العديد من النماذج. ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات (العميان، 2004: 382):

أولاً: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي

إن وحدة الأهداف بين المجموعات المتصارعة، والتركيز معاً من أجل تحقيقها، بالإضافة لفتح قنوات الاتصال بينهم من أفضل الطرق لمعالجة الصراعات التي قد تنشأ نتيجة لتعارض الأهداف بين المجموعات.

ثانياً: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع

ومن أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع:

1. إحالة الصراع إلى صاحب الاختصاص لوضع حد للصراع.

2. تخفيف الاحتكاك بين الأقسام والمجموعات وتقليل درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها.

3. تبادل الموظفين، حيث إن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4. إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة (العميان، 2004: 382).

5. تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها بعضا ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون (ماهر، 2003: 288).

6. إعادة تصميم العمل ويكون الغرض من ذلك فض أي تعارض أو غموض في المهمات والأدوار.

7. إعادة تصميم هياكل التنظيم ويكون الغرض من ذلك إما لتغيير الاختصاصات، أو للفصل أو البرمجة بين بعض الأجزاء، أو لتوضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم.

8. إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع أو وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد.

9. الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات ويؤدي ذلك إلى عدم النزاع الوظيفي بينهما، ويستلزم الأمر تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين بهذه الاختصاصات (ماهر، 2003: 289).

ثالثاً: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع

استعرض (Hodje and Anthony, 1979: 325) الأساليب التالية للصراع:

1. استخدام القوة والإجبار، لحسم الصراع وهذا أسلوب فعاليته ليست أكيدة.

2. تسكين الصراع، عن طريق مواساة أطراف الصراع وتهدئتهم والمحاولة لإعادة العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.

3. التجنب والانسحاب، ويعتمد على انسحاب أو تهرب أحد الأطراف من المجابهة للطرف الآخر.

4. التوفيق بين أطراف الصراع، ويمكن للإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير في أطراف الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الوسط بحيث يصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع.

5. المجابهة، وبموجب هذا الأسلوب يتم معالجة الصراع مع أسبابه من خلال طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 4 - 1): الدراسات العربية

- دراسة (رمضان، 2001) بعنوان "أساليب إدارة الصراع وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق".

هدفت إلى توصيف أنواع الصراع وتحديد أيها أكثر فائدة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة، وكذلك كيفية إدارة الصراع والاستفادة منه بشكل إيجابي. تكونت عينة الدراسة من (212) عاملاً في جامعة دمشق. وتوصلت الدراسة الى أن العاملين بالجامعة يدركون بشكل جيد وجود الصراع التنظيمي وبدرجات متفاوتة كما أن هنالك أساليب لإدارة الصراع تنطبق على مستوى الفرد والجماعة، كما بينت من أهم أسباب الصراع تدني الروح المعنوية وعدم وجود الإدارة العلمية المحايدة والتنازع على المناصب، وعدم وجود حرية في اتخاذ القرارات.

- دراسة (القحطاني، ويوسف، 2001) بعنوان "**أسباب الصراعات التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية**". هدفت إلى التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، والتوصل إلى تصنيف مناسب لعوامل الصراعات التنظيمية التي تظهر في الأجهزة الإدارية الحكومية، وذلك لتسهيل التعامل معها ومعالجتها، والتعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية لموظفي الأجهزة الحكومية وأسباب الصراعات التنظيمية لزيادة معرفة المديرين بطبيعة الصراعات التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي وعينة مقدارها (450) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في الأجهزة الحكومية، وهذه العوامل، هي: ضعف التنسيق التنظيمي، والتهافت على حيازة النفوذ والسلطة، والتفاوت في القدرات العلمية والعملية، وإختلاف القيم والأعراف، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وإعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية، وعلاقات الموظف في العمل، وضعف المشاركة في العمل، وصعوبة الحصول على المعلومات، وعدم توزن الموارد البشرية والمادية.

- دراسة (وشاحي، 2002) بعنوان " **إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين**". هدفت إلى التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، من

حيث أسباب هذا الصراع، والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك تحديد أثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص الدراسي، ومكان العمل، على أساليب إدارة الصراع التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من مجموع الإداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة في محافظات الضفة الغربية، من درجة مدير عام في الوزارة، ومدير، ونائب مدير، ورئيس قسم والبالغ عددهم (141). وقد توصلت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي ينشأ لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين نتيجة لأسباب عملية وتنظيمية كندرة تحديد المسؤوليات والصلاحيات، تداخل اختصاصات الموظفين ومهماتهم، وتضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة لأسباب شخصية كقلة شعور الموظفين بالرضى الوظيفي والأمن، والتمييز في المعاملة بين الموظفين وتباين ثقافات الموظفين وقيمهم واتجاهاتهم، كما إن أساليب التسوية، والتعاون، والتجنب كانت الأكثر شيوعًا لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة، في حين كانت أساليب المنافسة، والمجاملة الأقل شيوعا لديهم، وبالمقابل كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة من الأكثر استخداماً إلى الأقل على النحو التالي (أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، وأخيرًا أسلوب المجاملة).

- دراسة (حريم، 2003) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن". هدفت إلى التعرف على الأساليب المتبعة في المصارف التجارية الأردنية"وتحديد أي الأساليب أكثر تطبيقا. وقد أجريت الدراسة على عدد من موظفي كبريات المصارف التجارية الأردنية باختيار عينة عشوائية مكونة من (520) مفردة، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبيان. وأشارت النتائج إلى ميل

عينة الدراسة إلى استخدام الأساليب التالية بالترتيب (التعاون؛ والمساومة؛ والإجبار؛ والتهرب؛ والتنازل).

- دراسة (المعشر، 2005) بعنوان "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن". هدفت إلى معرفة إن كان هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (163) موظفاً الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن. وقد أظهرت النتائج أن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون، تلاه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس فأسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل، ووجود فروق في الإجابات تعزى للعمر والتعليم والوظيفة، ولا توجد فروق تعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية.

- دراسة (العتيبي، 2006) بعنوان "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض". هدفت إلى التعرف على مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها، كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات، وأسباب، وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وفقاً لخلفياتهم الشخصية، والوظيفية المتمثلة في العمر والمؤهل العلمي والرتبة

العسكرية. وقد أجريت الدراسة على ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم ضباط المديرية ومكون من (270) ضابطاً. وتوصلت إلى أن مستوى الصراع بشكل عام متوسط ومن أهم الأسباب مرتبة حسب الأهمية فالأقل (الموارد، والصلاحيات، والمسئوليات، وتعارض الأهداف)، وأن أهم أساليب التعامل مع الصراع كانت التعاون ثم التجنب ثم التنافس.

- دراسة (عثمان، 2006) بعنوان "تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديري الإدارة الوسطي بشركات توزيع الغاز الطبيعي واتجاهات تطويرها". هدفت إلى التعرف على أهم الصراع التنظيمي ونوعية وأطراف التوترات والخلافات في مراحلها قبل أن يستفحل آثارها، وكذلك التعرف على أهم عوامل، وأسباب الصراعات التنظيمية بين الأفراد، ومعرفة الأساليب الفعلية المتبعة في هذه الشركات؛ لإدارة هذه الصراعات. ومن أهم النتائج التي خلص إليها الباحث أن هناك صراعات داخل الفرد نتيجة زيادة الضغوط الملقاة عليه، وعجزه عن التعبير عن نفسه بوضوح، كما أن هناك صراعات بين الأفراد المتماثلين، وغير المتماثلين في الهيكل التنظيمي، كما وجد صراعات بين الجماعات، وبين الأقسام المختلفة بعضها بعضا، وبين المنظمة وبين منظمات أخرى، وقد أرجع الباحث نشأة الصراعات، إلى أسباب من أهمها، ندرة الموارد، وتشابك الأعمال، وعدم وضوح الدور، وسياسة المنظمة، والمتمثل في :عدم مشاركة العاملين في صنع القرار، والتمايز الذي تتبعه الإدارة بين الأفراد، وأسلوب الإفصاح والشفافية، وعدم توافر وتنوع الاتصال، وأسلوب الإدارة في منح المكافآت والحوافز، والمتحكمين في منحها، كما خلص الباحث إلى أساليب إدارة الصراعات، التي من المفترض على شركة الغاز الطبيعي أن تتبعها، ومن هذه الأساليب، العمل بروح الفريق، وزيادة الموارد المتنازع عليها، ووضع

معايير عادلة للترقيات، ومنح المكافآت والحوافز، وتحسين قنوات الاتصال، والإفصاح، والشفافية، والمساواة، في توزيع المعلومات، ودمج الوحدات المتنافسة، وتقنين الاعتمادية بين الأفراد، وزيادة الدورات التدريبية، التي من شأنها أن تزيد من إنتاجية العاملين.

- دراسة (الخرب، 2006) بعنوان "الصراعات الشخصية وإنعكاساتها على الأمن الوظيفي: دراسة مسحية لإتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية، وأسبابها وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، بالإضافة إلى بيان ما إذا كانت هناك فروق بين وجهات نظر المبحوثين إزاء الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية. طبقت الدراسة على كافة افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (339) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أسباباً تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين الموظفين، وأن أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم هو غياب الأسس العامة في توزيع المزايا المادية، وأن هناك ثلاثة عشر سبباً تؤثر بدرجة كبيرة في نشوء الصراعات الشخصية بين العاملين بوزارة التربية والتعليم منها عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، وغموض المهام

الموكلة، وأخيراً، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة إزاء أسباب وإنعكاسات الصراعات الشخصية.

- دراسة (عبد الواحد، 2008) بعنوان "**الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين**". هدفت إلى بيان كيفية يتعلم المديرون والعاملون التعامل مع مواقف الصراع وإيجاد تصور عن أنسب الأساليب في التعامل مع الصراع في هذه المؤسسات. وقد اجريت الدراسة على المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (234) مفردة من مديري هذه المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من الممكن أن يختار المدير في

الحياة العملية احد الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي ومن الطبيعي أن يختلف تأثير تلك الأساليب في تحقيق الجوانب الإيجابية في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن أغلب المديرين يميلون لاستخدام أسلوب التعاون، وقد تبين من الدراسة بأن هذا الأسلوب يعمل على زيادة إحساس العاملين والمديرين بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في التعامل وزيادة درجة الانتماء الوظيفي.

- دراسة (اللوح، 2008) بعنوان " **الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية**". هدفت إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية

طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفًا، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر، وأن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، وأن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر، وكانت هذه الأسباب في كلا الجامعتين هي: محدودية الموارد، فعدم تحديد الصلاحيات، فعدم تحديد المسؤوليات، فتعارض الأهداف، كما أظهرت عينة الدراسة أن العاملين في كلتا الجامعتين

يرون بأنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكن العاملين في الجامعة الإسلامية يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين موجودة بنسبة (65.4%) وهي أكبر من النسبة التي يرى فيها ذلك العاملون في جامعة الأزهر (44%).

- دراسة (أبو عساكر، 2008) بعنوان "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة

والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، ونمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارة، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (475) موظفاً من أربع عشرة مؤسسة تتبع للوزارة (مستشفى وعيادة رعاية اولية) التي مثلت عينة طبقية عشوائية من التقسيمات المختلفة للعاملين في الوزارة بالإضافة إلى فئة الإداريين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً كالتالي: (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، ونمط التنازل). ويعدّ نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي.

- دراسة (الراجحي، 2008) بعنوان "التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود". هدفت إلى معرفة دور التسييس التنظيمي في الصراعات التنظيمية وإدارتها في كل المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود في الرياض. وقد تكونت عينة الدراسة من (578) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان درجة التسييس التنظيمي في المنظمات المبحوثة كانت مرتفعة، وأن درجة الصراعات التنظيمية كانت منخفضة وكان أكثر أسلوب يستخدم لإدارة الصراع التنظيمي هو اسلوب التكامل كما توصلت الدراسة إلى أن دور التسييس التنظيمي في تأجيج الصراعات كان أكبر من دوره من الحد من الصراعات في المنظمات المبحوثة، وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين التسييس التنظيمي واستخدام أسلوب

التكامل في إدارة الصراع التنظيمي وعلافة ارتباط موجبة بين التسييس التنظيمي وأسلوب التجنب.

- دراسة (الحراحشه، 2010) بعنوان "**نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية**". هدفت إلى قياس أنماط الشخصية لدى العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، واثر هذه الانماط على أساليب إدارة الصراع. تكونت عينة الدراسة من (195) فرداً يعملون في مؤسسة المناطق الحرة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين نمط الشخصية واسلوب إدارة الصراع، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إدارة الصراع تعزي لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- دراسة (راضي، 2010) بعنوان "**دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة**". هدفت إلى التعرف على دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي (الإيجابي). وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية من الوظائف الإشرافية

في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بلغت (333) موظفًا وموظفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي. و أنه لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في إستراتيجيها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، حيث تعمد إلى تركيز غالبية

القرارات بيدها، ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا. وأن الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تستغل الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) استغلالاً أمثل ومن ثم لم تحقق النتائج الإيجابية للصراع.

(2 - 4 - 2): الدراسات الأجنبية

- دراسة (Bloch, 2002) بعنوان " ***Coalitions and Networks in Industrial Organization***". التي هدفت إلى بيان المداخل المعاصرة للائتلاف والشبكات في المنظمات الصناعية الأمريكية، بالإضافة إلى اقتراح إطار للمقارنة بين المداخل المختلفة. ومن خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة توصلت الدراسة إلى وجود العديد من الائتلافات في المنظمات الصناعية الأمريكية وتم اقتراح أطار للمقارنة بين المداخل المختلفة للائتلافات القائمة في هذه المنظمات.

- دراسة (Livers, 2003) بعنوان " ***A Correlational Study of Dimensions of Organizational Conflict, Management Styles and Burnout Among Directors*** ". هدفت إلى معرفة العلاقة بين كيفية إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري البرامج التعليمية الخاصة، وأين طبقوا هذه الصراعات، ومدى درجة دقة عامل

الاحتراق الداخلي بين هؤلاء المديرين. وتم اختيار عينة مكونة من (139) مديراً، تم استقصاء المعلومات منهم عن طريق قائمة Marshat للاحتراق ومقياس Rahim الأول والثاني للصراع التنظيمي. ووجدت الدراسة أن أكثر من ثلثي العينة يعانون خطر الإجهاد النفسي. إضافة الى ذلك فقد وجد أنهم قد سجلوا مستوى منخفضاً من الشعور بالهوية الشخصية ، وحصلوا على درجة عالية من الإنجازات الشخصية، وبشكل عام فقد سجل المبحوثون درجة منخفة من الصراع التظيمي على مستوياته الثلاثة (الشخصي، وداخل المجموعة الواحدة، وبين المجموعات)، واستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي كان لها الارتباط الأكبر بعملية الاحتراق الداخلي.

- دراسة (Euwema, et..al, 2003) بعنوان " ***Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior***". إذ تمت دراسة نظرية سلوك الصراع ككتلة واحدة واختبارها، وكان أثر سبعة من سلوكيات الصراع من المخرجات الحقيقيةالمرتبطة قد تم اخبارها ومراقبتها على عينة مستقلة مكونة من 103 رؤساء تمريض يتعاملون مع صراعات على المستوى المتوسط، وقد أظهرت النتائج بأن التحكم والسيطرة على العمليات هو أهم عنصر لإحراز نتائج حقيقية عندما تكون هنالك مشكلات يراد حلها ، كما أن المواجهة والإجراه كانا أهم عنصرين في مواجهة الصراع.

- دراسة (Kimball, 2004) بعنوان " ***Organizational Conflict Management Styles and Employee Engagement***". هدفت إلى اختبار الصراع التنظيمي

والآثار الوجدانية لدى العاملين، وتم استخدام بيانات أرشيفية من عينة من (739) فرداً من سبعة مواقع مختلفة من شرق الولايات المتحدة، وقد تم استخدام مقياس رحيم الأول والثاني لقياس الصراع التنظيمي كما استخدم مقياس كيو 12 لقياس الآثار الوجدانية للمبحوثين. وقد اتضح من نتائج تحليل الانحدار المتدرج أن درجة الصراع التنظيمي وطريقة إدارته متأثرة بالآثار الوجدانية للعاملين، كما وجد أن الآثار الوجدانية للعاملين وطريقة إدارة الصراع التنظيمي مترابطان بشكل قوي.

- دراسة (Cramer, et..al, 2006) بعنوان "***Measuring Community Coalition Effectiveness Using the ICE Instrument***". هدفت إلى اختبار فاعلية الائتلافات الداخلية باستخدام ICE Instrument. تكونت عينة الدراسة من 61 عضواً قيادياً في مؤسسات صحية أمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن استخدام ICE Instrument أعطى قدرة كبيرة على قياس فعالية الائتلافات الداخلية في هذه المؤسسات. بالإضافة إلى هناك تطبيق فعال لمقياس ICE Instrument لتقييم البرامج الصحية للتعرف على طبيعة الائتلافات الداخلية.

- دراسة (Pace, 2008) بعنوان "***Make Conflict Your Ally: Conflict Between Co- Workers Can Add Value If Managed Effectively***". التي تناولت صراع العمل وكيف يمكن للإدارة تسخيره لتحقيق النجاح. وقد تضمنت الدراسة استطلاع عينة من العاملين في شركة (CPP Global) مكونة من (5000) مستخدماً من الشركة المذكورة في فروعها في كل من

اوروبا وامريكيا الشمالية لرصد اتجاهاتهم حول الصراع. ودلت النتائج على أن (85%) من المستخدمين واجهوا أنواعاً من الصراع وبدرجات مختلفة، بينما ذكر (49%) من أفراد العينة أن صدامات الشخصية ونزاعات الأنا كانت الأسباب

الأساسية لصراعات العمل، كما كشفت الدراسة ان اتجاهات (76%) من عينة الدراسة دلت على أن للصراع نتائج إيجابية على العمل.

- دراسة (Olsson, 2009) بعنوان " ***The Power of the Inside Activist: Understanding Policy Change by Empowering the Advocacy Coalition Framework (ACF)***". هدفت إلى بيان فعالية أطر الائتلافات من خلال مراجعة الأطر النظرية للائتلافات والقوة المفروضة في المنظمات. وقد توصلت الدراسة أن القوة المفروضة في المنظمات تحفز على قيام الائتلافات تبعاً لقوة الأشخاص الموجودين في المنظمات.

- دراسة (Henry, 2009) بعنوان " ***Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance.***". هدفت إلى التحري عن أسباب وأنواع وتأثيرات واستراتيجيات الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى بيان أثر الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي. ومن خلال مراجعة الباحث للادب النظري المتعلق بالصراع التنظيمي وآلياته والأداء التنظيمي حدد الباحث أسباباً وأنواعاً وتأثيرات واستراتيجيات الصراع التنظيمي. ولتحقيق الهدف الثاني قام الباحث باختيار عينة ملائمة مكونة من (131) مديراً تم اختيارهم من الإدارات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال معنوياً للصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي في الإدارات المختارة.

- دراسة (Huang, 2010) بعنوان " ***Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management***". هدفت إلى توضيح الدور الوسيط الذي يلعبه كل من إدارة الصراع

وتوجه الفرق بالأهداف في العلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقات. تكونت عينة الدراسة من (529) عضو فريق في (120) فريق بحث وتطوير في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن إدارة الصراع تلعب دوراً إيجابياً في العلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقات، وأن توجه الفرق بالأهداف تلعب دوراً إيجابياً في العلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقات.

- دراسة (Salami, 2010) بعنوان "***Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: the Moderating Role of Trait Emotional Intelligence***". هدفت إلى بيان العلاقة بين استراتيجيات معالجة الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية ودور الذكاء العاطفي في هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من (320) مفردة مقسمة على النحو التالي: (180) ذكراً، و (140) إناثاً تم اختيارهم بشكل عشوائي من (5) ولايات في جنوب شرق نيجيريا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة دالة بين استراتيجيات معالجة الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن الذكاء العاطفي يلعب دوراً في تعزيز العلاقة بين استراتيجيات معالجة الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (Hotepo, et..al, 2010) بعنوان "***Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria***". هدفت إلى بيان أثر الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي في عينة من المنظمات الخدمية في نيجيريا. تكونت عينة الدراسة من (96) مديراً في عينة من شركات الطيران المختارة، وشركات النقل البري، وشركات التأمين. وقد توصلت الدراسة إلى

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي في عينة الدراسة المختارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- دراسة (McClure, 2010) بعنوان " ***The influence of organizational culture and conflict on market orientation***". هدفت إلى بيان أثر الصراع والثقافة التنظيمية على التوجه السوقي. بالإضافة إلى تطوير أنموذج يصف كيف أن الصراع التنظيمي الداخلي يتوسط العلاقة بين الثقافة والتوجه السوقي. تكونت عينة الدراسة من (200) مدير شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اثراً للصراع والثقافة التنظيمية على التوجه السوقي، وأن الصراع التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة والتوجه السوقي وإن معالجته يعززها.

- دراسة (Ozgan, 2011) بعنوان " ***The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior***". هدفت إلى بيان العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة والالتزام وتقييم إدراك المديرين لإدارة الصراع في محتوى السلوك التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (212) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقات إيجابية متوسطة بين إدراك المديرين لاستراتيجيات إداة الصراع وكل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام.

- دراسة (Cheng, et..al, 2011) بعنوان " ***The Effect of Conflict on Team Decision Making***". هدفت إلى اختبار العلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقات وأثرها على اتخاذ قرارات الفرق. تكونت عينة الدراسة من (120)

مشاركاً مقسمين على (40) فريقاً. وقد توصلت الدراسة إلى العديدمن النتائج أبرزها أن صراع المهمة وصراع العلاقات تتوسط عملية اتخاذ القرارات وأداء الفرق عندما يتم اتخاذ جيدة.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية الائتلافات الداخلية في المنظمات، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه هذه الائتلافات في القرارات المتخذة داخل المنظمات، إضافة إلى الدراسات ذات العلاقة بالصراعات التنظيمية التي أكدت الدراسات السابقة على انتشارها الكبير في المنظمات. التي تتخذها المنظمات وبما ينعكس على

مستويات أدائها. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في قياس الائتلافات الداخلية على ما أورده كلٌّ من (Olsson, 2009: 167–187 ؛ Stevenson, 1985: 256-268). أما ما يتعلق بتخفيض الصراعات التنظيمية فقد لجأ الباحث إلى الاعتماد على ما أشار إليه (Bell, et..al, 2000).

بالإضافة إلى ما ذكر فإن معظم الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الاجنبية اعتمدت في تحديد الائتلافات الداخلية على متغير واحد، فيما تَعنى الدراسة الحالية في تحديد متغيرات الائتلافات الداخلية على أربعة متغيرات وهي أسلوب القوة الرسمي؛ وأسلوب القوة البيروقراطي؛ وأسلوب التحالفات؛ والأسلوب الأيدولوجي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــــة
(3 - 2): منهج الدراسة
(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة
(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمـــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن أستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر

الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

استخدم الباحث في دراسته الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. إذ إن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، لذلك عدّ المنهج الوصفي التحليل المنهج المناسب للدراسة الحالية. حيث يعرف المنهج الوصفي التحليل بأنه منهج يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصرمشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعيمي، وأخرون، 2009). وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

عمد الباحث إلى اختيار مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ميداناً للدراسة الحالية التي مثلت مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل. أما عينة الدراسة فتكونت من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد عمد الباحث بتحديد وحدة المعاينة والتحليل بكافة الأفراد العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 1).

الجدول (3 ــ 1)

عدد أفراد عينة الدراسة

الشركة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى

مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	15	35
المجموع	15	35

وقد تم نوزيع (50) استبانة، استرد منها (49) بنسبة (98%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (2) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (47) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 2).

الجدول (3 ــ 2)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

الشركة	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى	
	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة
مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	15	13	35	34
المجموع	13		34	

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ــ 3) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة ؛ والتخصص العلمي ؛ والمنصب

الوظيفي)، إذ يتضح أن 51.1% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 39، وأن 48.9% هم ممن تراوحت أعمارهم من 40 سنة فأكثر. وهو ما يدل على أن الشركات المبحوثة تركز على العنصر الشبابي. واظهرت النتائج أن 72.3% هم من الذكور وما نسبته 27.7% هم من الإناث. وتبين أن 48.9% من المبحوثين هم من حملة دبلوم الكلية، وأن 42.6% هم من حملة شهادة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن 8.5% هم من حملة درجة الماجستير. وما يتعلق بمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى أن 12.8% هم ممن لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وأن 12.8% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6– 10 سنوات، وأن 25.5% من المبحوثين هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11– 15 سنة، وأخيراً، أن 48.9% هم ممن لديهم خبرة عملية من 16سنة فأكثر. وبالنسبة لمتغير التخصص العلمي فقد بينت النتائج أن 46.8% هم من المختصين بالعلوم الإدارية، وأن 4.3% هم من المختصين بالعلوم الهندسية، وأن 48.9% هم من المختصين بعلم الحاسوب والاختصاصات الأخرى. وأخيراُ، النسبة لمتغير المنصب الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن 8.5% هم من المستويات الإدارية العليا، وأن 61.7% هم من المستويات الإدارية الوسطى، وأيضا ما مجمله 29.8% هم من الإدارات الإختصاصية.

الجدول (3 ــ 3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	11	23.4
		من 30– 34 سنة	4	8.5
		من 35– 39 سنة	9	19.1
		40 سنة فأكثر	23	48.9
		المجموع	47	100
2	الجنس	ذكور	34	72.3
		أنثى	13	27.7
		المجموع	47	100
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية	23	48.9
		بكالوريوس	20	42.6
		ماجستير	4	8.5
		دكتوراه	-	-
		المجموع	47	100
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	6	12.8
		من 6– 10 سنوات	6	12.8
		من 11– 15 سنة	12	25.5
		16 سنة فأكثر	23	48.9
		المجموع	47	100
4	التخصص العلمي	علوم إدارية	22	46.8
		علوم هندسية	2	4.3
		علوم حاسوب	4	8.5
		أخرى	19	40.4
		المجموع	47	100
5	المنصب الوظيفي	إدارة عليا	4	8.5
		إدارة وسطى	29	61.7
		إدارة تخصصية	14	29.8

المجموع	47	100

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المصادر الثانوية، والمتمثلة بالمعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.
2. المصادر الثانوية، والمتمثلة بالاستبانة وذلك لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والتخصص العلمي ؛ والمنصب الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن قياس الائتلافات الداخلية (20) فقرة. مقسمة بين متغيرات الائتلافات الداخلية الأربعة، وعلى النحو التالي:

أسلوب القوة الرسمي	أسلوب القوة البيروقراطي	أسلوب التحالفات	الأسلوب الأيدولوجي
5	5	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالآتي:

لا اتفق على الإطلاق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً
1	2	3	4	5

ثالثاً: تضمن هذا الجزء قياس الصراعات التنظيمية من خلال (10) فقرات لقياسها. وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالآتي:

لا اتفق على الإطلاق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً
1	2	3	4	5

وبهذا تكون المقياس وبشكله النهائي من (30) فقرة.

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجا الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- مستوى التطبيق، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى – العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 ــ أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.33 ــ لغاية 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يُعد

في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ــ 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ــ 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الائتلافات الداخلية	20	0.840
1 - 1	أسلوب القوة الرسمي	5	0.815
1 - 2	أسلوب القوة البيروقراطي	5	0.741
1 - 3	أسلوب التحالفات	5	0.809
1 - 4	الأسلوب الأيدولوجي	5	0.701
2	الصراعات التنظيمية	10	0.812
	الإستبانة ككل	30	0.869

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الـفـصـل الـرابـع
النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمــــــة
(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة
(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة
(4 - 4): النتائج

(4 - 1): المقدمــــــة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: الائتلافات الداخلية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

لوصف مستوى تطبيق الائتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ أسلوب القوة البيروقراطي ؛ أسلوب التحالفات ؛ الأسلوب الأيدولوجي) في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ـ 1) ؛ (4 ـ 2) ؛ (4 ـ 3) ؛ (4 ـ 4).

جدول (4 ـ 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

ت	أسلوب القوة الرسمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
1	يتدخل المؤثرون الخارجيون على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية في مواجهات مع بعضهم	3.62	1.05	4.013	0.000	3	متوسط
2	يمارس المؤثرون الخارجيون قدراً كبيراً من قوتهم وبشكل مباشر على إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	3.74	0.85	6.033	0.000	2	مرتفع
3	تسعى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الى التوفيق ما بين رغبات الإدارة والمالكين والقرارات التي تتخذها	3.45	0.95	3.220	0.002	5	متوسط
4	تستعين إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بأعضاء الجهاز الاستشاري الذين يقدمون المشورة ويؤدون وظائف تخصصية	3.51	1.00	3.511	0.001	4	متوسط
5	تتبنى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية هيكلاً هرمياً من السلطة تستطيع عن طريقه التفويض ببعض قوتها الرسمية	3.79	0.88	6.112	0.000	1	مرتفع

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسلوب القوة الرسمي	3.62	0.95

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.678).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.45 ـ 3.79). بمتوسط مقداره (3.62) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتبنى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية هيكلاً هرمياً من السلطة تستطيع عن طريقه التفويض ببعض قوتها الرسمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، فيما حصلت الفقرة "تسعى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الى التوفيق ما بين رغبات الإدارة والمالكين والقرارات التي تتخذها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.95). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير أسلوب القوة الرسمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أسلوب القوة الرسمي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى

تطبيق أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهو ما يؤكد أن الأطراف الخارجية والمؤثرة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية يثيرون العديد من القضايا بخصوص طبيعة الأعمال التي تمارسها مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية التي قد تشكل مآخذ ونقاط ضعف على هذه المؤسسة.

كما يظهر الجدول (4 ــــ 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.38 ــــ 3.57). بمتوسط مقداره (3.46) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسيطر إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على محتوى العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والاجراءات" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.46)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، فيما حصلت الفقرتين "تستخدم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية كل أشكال القوة الشخصية والقوة البيروقراطية لفرض تحقيق أهدافها ؛تستخدم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ضوابط الأداء من أجل تحقيق أهدافها بعيدة المدى" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.46) وانحراف معياري (1.07) لكل منها. ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير أسلوب القوة البيروقراطي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. ويشير الجدول

أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أسلوب القوة البيروقراطي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهو ما يعكس أن إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة تستخدم ضوابط الأداء من أجل تحقيق أهدافها والتي تتم من خلال تقسيم الأهداف إلى أهداف ثانوية على وحدة تنظيمية تعمل بها.

جدول (4 ـ 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

ت	أسلوب القوة البيروقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
6	تستخدم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية كل أشكال القوة الشخصية والقوة البيروقراطية لفرض تحقيق أهدافها	3.38	1.07	2.444	0.018	4	متوسط
7	تلجأ إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى استخدام معايير محددة لنظام المكافآت والذي تكافئ به المستخدمون نتيجة لمساهماتهم	3.49	1.04	3.226	0.002	2	متوسط
8	تراقب إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على مخرجات العمل بواسطة خطط العمل مثل الخطط الاستراتيجية وجداول المسار الحرج	3.47	0.86	3.749	0.000	3	متوسط
9	تسيطر إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على محتوى العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والاجراءات	3.57	0.93	4.251	0.000	1	متوسط
10	تستخدم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ضوابط الأداء من أجل تحقيق أهدافها بعيدة المدى	3.38	1.07	2.444	0.018	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسلوب القوة البيروقراطي	3.46	0.99				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.678).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4 ــ 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

ت	أسلوب التحالفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
11	يسعى أفراد المجموعة الواحدة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الى التحالف مع مجموعات أخرى داخلية لها اهتمامات مماثلة	3.32	1.00	2.183	0.034	4	متوسط
12	يستخدم الأفراد العاملون في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات كنظام للتأثير في الآخرين	3.64	0.97	4.534	0.000	1	متوسط
13	يستخدم الأفراد العاملون في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات في تعويض النقص في مجالات العمل	3.62	1.11	3.797	0.000	2	متوسط
14	التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية تميل للأستقرار	3.45	1.04	2.949	0.005	3	متوسط
15	تشجع إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات لتعزيز المنافسة بين العاملين	3.02	1.07	2.073	0.042	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسلوب التحالفات	3.41	1.04				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.678).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 ــــ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.02 ــــ 3.64). بمتوسط مقداره (3.41) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق أسلوب التحالفات في

مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يستخدم الأفراد العاملون في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات كنظام للتأثير في الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.41)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، فيما حصلت الفقرة "تشجع إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات لتعزيز المنافسة بين العاملين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.41) وانحراف معياري (1.07). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير أسلوب التحالفات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أسلوب التحالفات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهذا يبين أن الأفراد العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية يستخدمون التحالفات كنظم للتأثير في الآخرين، وإنجذاب الآخرين نحو نمط معين من التحالفات وبما ينعكس بشكل النهائي على التأثير في مؤسستهم.

ويبين الجدول (4 ــــ 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.23 ــــ 3.56). بمتوسط مقداره (3.38) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق الأسلوب الأيدولوجي في

مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أهداف منفصلة عن تلك الاهداف التي تعود للأفراد العاملين فيها" بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (1.00)، فيما حصلت الفقرة "تعمل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بأسلوب التداؤب أي جمع الأجزاء بشكل كيانات حية ذات خصائص أو شخصيات خاصة بها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.38) وانحراف معياري (0.73). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأسلوب الأيدولوجي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الأسلوب الأيدولوجي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 ــ 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

ت	الأسلوب الأيدولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
16	تعمل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بأسلوب التداوب أي جمع الأجزاء بشكل كيانات حية ذات خصائص أو شخصيات خاصة بها	3.23	0.73	2.202	0.033	5	متوسط
17	تمتلك مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أهداف منفصلة عن تلك الاهداف التي تعود للأفراد العاملين فيها	3.56	1.00	3.658	0.001	1	متوسط
18	تعزز الأيديولوجيا المستخدمة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية من خلال التقاليد والعادات والأساطير	3.26	0.99	2.107	0.044	4	متوسط
19	الفكر الإداري بمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية يمثل مجموعة من الاعتقادات حول الواقع الاجتماعي	3.53	1.04	3.508	0.001	2	متوسط
20	يؤدي التطابق بين أهداف العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى تعزيز أيديولوجيتها	3.30	0.95	2.141	0.038	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأسلوب الأيدولوجي	3.38	0.94				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.678).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وهذا يعكس أن نظم السيطرة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية تنبع من القوة الشخصية وأن النظام السياسي فيها يكون مغيباً بشكل كامل وهناك تطابق لأهداف إدارة هذه المؤسسة الاستراتيجية وأن القوة تكون بيد الإدارة العليا.

ثانياً: الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

لوصف مستوى الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ـ 5).

جدول (4 ـ 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

ت	الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
21	تميل إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	3.43	1.06	2.141	0.038	4	متوسط
22	تعتمد ادارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على فرض سلطتها في التعامل مع اطراف النزاع	3.57	0.85	2.757	0.008	2	متوسط
23	تفضل إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات	3.15	1.10	4.616	0.000	9	متوسط
24	تنهي إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها	3.21	1.02	2.926	0.039	8	متوسط
25	تعمل ادارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على توضيح موقفها عند حسم النزاع وبيان المكاسب والخسارة للاطراف المتنازعة	3.11	1.05	2.430	0.016	10	متوسط
26	تنهي إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة بإنهائه	3.36	0.97	2.696	0.045	5	متوسط
27	تتغاضى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف	3.64	0.94	2.569	0.014	1	متوسط
28	تعمل إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا المجتمع	3.23	1.03	4.644	0.000	7	متوسط
29	تحاول إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية التقليل من وجهات النظر المعارضة لها	3.36	1.15	2.564	0.025	5	متوسط
30	تحاول إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	3.49	1.25	2.156	0.036	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للصراعات التنظيمية	3.36	1.04				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.678).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.11 ـ 3.64). بمتوسط مقداره (3.36) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتغاضى إدارة الشركات الكويتية عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف" بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.36)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة "تعمل ادارة مؤسسة الخطوط

الجويـة الكويتيـة علـى توضـيح موقفهـا عنـد حـسم النـزاع وبيـان المكاسـب والخـسارة للاطراف المتنازعة" على المرتبـة العاشرة والأخيرة بمتوسـط حسابي (3.11) وهـو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.36) وانحراف معياري (1.05). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض فـي استجابات أفراد عينـة الدراسـة حول متغيـر الصراعات التنظيمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينـة الدراسة حول متغير الصراعات التنظيمية فـي مؤسسة الخطوط الجويـة الكويتيـة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ يلاحظ أنـه من خلال مستويات الدلالـة أنـه لم تكن هنـاك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينـة الدراسـة حـول العبـارات المكونـة لمتغيـر الـصراعات التنظيميـة إذ كانـت كافـة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينـة الدراسة كانت متوسطة.

وهذا يعكس أن إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة تعمل علـى إدارة الـصراع التنظيمـي وذلـك لتوليد الإبداع والابتكـار لـدى العـاملين، بالإضـافة إلـى طموحهـا بالتوجـه نحـو تـشجيع المبـادرة والإبـداع بـين مختلـف المستويات التنظيمية العاملة بها.

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

تتنـاول هذه الفقرة اختبـار فرضـية الدراسـة الرئيسة والفرعيـة مـن خـلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وكما يلي.

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإئتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الأيدولوجي) على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الائتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الإيدولوجي) على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 6).

جدول (4 ــ 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الائتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الأيدولوجي) على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض الصراعات	0.541	0.293	4.343	بين المجاميع	4	0.006	القوة الرسمي	0.258	2.752	0.007

التنظيمية				البواقي	42		القوة البيروقراطي	0.306	2.667	0.008
							أسلوب التحالفات	0.566	4.299	0.000
				المجموع	46		الأسلوب الأيدولوجي	0.273	2.374	0.019

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 15) أثر الائتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الإيدولوجي) على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإئتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الأيدولوجي) على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.541) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.293)، أي أن ما قيمته (0.293) من التغيرات في مستوى الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالائتلافات الداخلية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.258) لأسلوب القوة الرسمي ، (0.306) لأسلوب القوة البيروقراطي، (0.566) لأسلوب التحالفات، (0.273) للأسلوب الأيدولوجي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالائتلافات الداخلية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تخفيض مستوى الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بقيمة (0.258) لأسلوب القوة الرسمي ، (0.306) لأسلوب القوة البيروقراطي، (0.566)

لأسلوب التحالفات، (0.273) للأسلوب الأيدولوجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (4.343) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإئتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الأيدولوجي) على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل أسلوب من أساليب الائتلافات الداخلية على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى أربع فرضيات فرعيى، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 7).

جدول (4 ــ 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض الصراعات التنظيمية	0.645	0.416	46.969	الإنحدار	1	0.000	0.387	6.853	0.000
				البواقي	45				
				المجموع	46				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــــ 7) أثر أسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.645) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.416)، أي أن ما قيمته (0.416) من التغيرات في الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بأسلوب القوة الرسمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.387). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأسلوب القوة الرسمي يؤدي إلى زيادة في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بقيمة (0.387). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (46.969) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة بلغت (6.853). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض الصراعات التنظيمية	0.392	0.154	8.187	الإنحدار	1	0.006	0.268	2.861	0.006
				البواقي	45				
				المجموع	46				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــــ 8) أثر أسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة البيروقراطي

على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.392) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.154)، أي أن ما قيمته (0.154) من التغيرات في الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بأسلوب القوة البيروقراطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.268). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأسلوب القوة البيروقراطي يؤدي إلى زيادة في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بقيمة (0.268). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (8.187) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة بلغت (2.861). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 9).

جدول (4 ــ 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض الصراعات التنظيمية	0.360	0.130	23.689	الإنحدار	1	0.000	0.598	6.853	0.000
				البواقي	45				
				المجموع	46				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 9) أثر أسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.360) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.130)، أي أن ما قيمته (0.130) من التغيرات في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأسلوب التحالفات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.598). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الاهتمام بأسلوب التحالفات يؤدي إلى زيادة في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بقيمة (0.598). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة التي بلغت (23.689) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما بلغت قيمة *T* المحسوبة بلغت (6.853) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض الصراعات التنظيمية	0.466	0.217	12.458	الإنحدار	1	0.001	0.340	3.530	0.001
				البواقي	45				
				المجموع	46				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــــ 10) أثر الأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.466) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.217)، أي أن ما قيمته (0.217) من التغيرات في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالأسلوب الأيدولوجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.340). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالأسلوب الأيدولوجي يؤدي إلى زيادة في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بقيمة (0.340). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (12.458) وهي

دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة بلغت (3.530) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(4 - 3): النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية بالآتي:

1. كان مستوى تطبيق أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً.
2. تبين أن مستوى تطبيق أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
3. كان مستوى تطبيق أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
5. اوضحت النتائج أن الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.
6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإئتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي ؛ وأسلوب القوة البيروقراطي ؛ لأسلوب التحالفات ؛ والأسلوب الأيدولوجي) على

تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الـفـصل الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): الاستنتاجات
(5 - 2): التوصيات

(5 - 1): الاستنتاجات

1. تتبنى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية هيكلاً هرمياً من السلطة تقوم الإدارة من خلاله بتفويض بعض التفويض قوتها الرسمية.
2. تقوم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة بالعمل على استثمار الائتلافات الداخلية وذلك من خلال السعي إلى الموازنة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وعدم التركيز على هدف أو مجموعة من الأهداف دون الأخرى.

3. تسيطر إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على محتوى العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والاجراءات.
4. تقوم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة بالتعرف على الائتلافات الداخلية في المستويات الأخرى غير الإدارة العليا، وإشراكهم في التخطيط وتحديد الأهداف الإستراتيجية لضمان تحقيق تلك الأهداف والاستفادة من تلك المصادر لتحقيق النمو واستمرار التقدم.
5. تشجع إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات لتعزيز المنافسة بين العاملين.
6. تمتلك مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أهدافاً منفصلة عن تلك الاهداف التي تعود للأفراد العاملين فيها.
7. تتغاضى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف.

(5 - 2): التوصيات

1. ضرورة تبني مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية لأساليب الائتلافات الداخلية ومحاولة الإفادة من مخرجاتها في تخفيض الصراعات التنظيمية.
2. ضرورة تبني إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة لأسلوب التحالفات عند التفكير بتخفيض الصراعات التنظيمية وبالتالي الإسهام بنقل المؤسسة إلى وضع أفضل مما هي عليه.
3. ضرورة إشراك المستويات الإدارية في وضع الخطط وتحديد سياسات مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، ومنح الإدارات استقلالية بممارسة اختصاصاتها الإدارية أو في عملية اتخاذ القرارات.

4. الاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين من حيث الكم والنوع وذلك لكونهم المورد الأهم للمؤسسة في تحقيق أهدافها والتي منها تخفيض الصراعات التنظيمية.

5. ضرورة العمل على توضيح حدود المسؤوليات وجهات المساءلة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارات والعمل على تطويرها، وخطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين، لما له من أثر إيجابي في فعالية الصراع التنظيمي.

6. توفير بيئة عمل فعالة تركز على التعاون والتنسيق بين كافة مكونات أجزاء المؤسسة محل الدراسة وذلك في سبيل تجنب الصراعات وخصوصاً ذات العلاقة باعمال الموظفين وعلاقاتهم فيما بينهم.

7. ضرورة العمل على الاستفادة من الصراع التنظيمي الإيجابي في تطوير الهياكل التنظيمية، وتصميم هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وعدم التداخل في المهمات والصلاحيات، وكذلك العمل على أن يكون توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، وذلك لتتمكن مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة من التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2005)، "الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد"، الدار الجامعية، الاسكندرية: جمهورية مصر العربية.

أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد، (2008)، "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

2. الحراحشه، محمد أحمد، (2008)، "نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية،المجلد (7)، العدد (2): 241 - 277.

3. حريم، حسين محمود، (2003)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

4. حريم، حسين محمود، (2003)، "إدارة الصراع التنظيمي :دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6)، العدد (2).

5. حريم، حسين محمود، (2004)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

6. حمود، خضير كاظم، (2002)، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

7. الخرب، محمد بن عبدالله بن حمد، (2006)، "الصراعات الشخصية وإنعكاساتها على الأمن الوظيفي: دراسة مسحية لإتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.

8. الخشالي، شاكر جار الله، (2004)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة ايجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،المجلد (7)، العدد (1): 1 - 24.

9. الخليل، إبراهيم، (2008)، "إستراتيجيات إدارة الصراع"، مقال، جريدة باب المقال، الرياض: المملكة العربية السعودية.

10. راب، أتش إدوارد، (1997)، "المدراء الجيدون لا يصنعون القرارات الخاصة بسياسة الشركة"، في "فن الإدارة: قراءات مختارة"، ترجمة: أسعد أبو لبدة، مراجعة: محمد ياغي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

11. الراجحي، هاني بن ناصر، (2008)، "التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها: دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة

للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.

12. راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحيم، (2010)، "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

13. رمضان، ريم، (2001)، "أساليب إدارة الصراع وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

14. زايد، عادل محمد، (1995)، "استراتيجيات إدارة الصراع في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة،المجلد (34)، العدد (4)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

15. الصيرفي، محمد، (2007)، "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية: مصر.

16. عبد الواحد، مؤمن خلف، (2008)، "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

17. العتيبي، طارق موسى، (2006)، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

18. عثمان، أحمد محمد حسن، (2006)، "تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديري الإدارة الوسطي بشركات توزيع الغاز الطبيعي واتجاهات تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة: مصر.

19. العميان، محمود سلمان، (2004)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

20. القحطاني، سالم ؛ ويوسف، حلمي، (2001)، "أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (13)، العدد (12)، العلوم الإدارية.

21. القريوتي، محمد قاسم، (2003)، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

22. الكبيسي، عامر (أ)، (1998)، "التطوير التنظيمي وقضاياه المعاصرة"، دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع، الدوحة: قطر.

23. الكبيسي، عامر (ب)، (1998)، "التصميم التنظيمي"، دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع، الدوحة: قطر.

24. اللوح، أحمد يوسف أحمد، (2008)، "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

25. ماهر، أحمد، (2003)، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .

26. المعشر، زياد يوسف، (2005)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (2)، المجلد (1).

27. النعيمي واخرون، محمد عبد العال، (2009)، "طرق ومناهج البحث العلمي"، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

28. وشاحي، مروان عيسى، (2002)، "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الاردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Albrow, M., (1980), "***The Study of Organization - Objectivity or Bias***", In, Salman, K., Thompson, K., "People and Organizations", Hong Kong.

2. Bell, R; Walker, H & Willer, D, (2000), "Power, Influence, and Legitimacy in Organization", ***Research in the Sociology of Organization***, Vol.17.

3. Bloch, Francis, (2002), "Coalitions and Networks in Industrial Organization", ***The Manchester School***, Vol 70, No. 1, January: 36-55

4. Cheng, Long; Wang, Zhong – Ming & Wei, Zhang, (2011), "The Effect of Conflict on Team Decision Making", ***Social Behavior & Personality: An International Journal***, Vol. 39, No. 2.

5. Cramer, Mary E; Atwood, Jan R & Stoner, Julie A, (2006), "Measuring Community Coalition Effectiveness Using the ICE Instrument", ***Public Health Nursing***, Vol. 23, No. 1: 74-87.

6. Denton, D.K., (1994), "The Power of Flexibility", ***Business Horizons***, Vol. 37, No. 4, July-August: 43-46.

7. Elsenhardt, K.M., & Bourgeois, L.J., (1988), "Politics of Strategic Decision Making In High Velocity Environments: Toward A Midrange Theory", ***Academy of Management Journal***, Vol. 32, No. 4.

8. Euwema, M; Bakker, E & Arnold, B, (2003), “Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior”, ***International Journal of Conflict Management***, Vol.14, No.2.

9. Gerloff, E. A., (1985), "***Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management***", India Anmol Publications.

10. Gortner, H. F., Mahler, J. & Nieholson, J.B., (1997), " ***Organizational Theory: A Public Perspective***", U.S.A., Harcourt Brace Co. Publishers.

11. Hardy, G., (1985), “The Nature of Unobtrusive Power", ***Journal of Management Studies***, Vol. 22, No. 4, July.

12. Hays, R.D., (1996), “The Strategic Power of Intern Service Excellence", ***Business Horizons***, Vol. 39, No. 4, July- August.

13. Henry, Ongori, (2009), “Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance”, ***Journal of Business Management***, Vol. 3, No. 1:16-24,

14. Hodje J. and Anthony W. (1979), ‹"***Organization Theory: An Environmental Approach***", Harvard University Press, Boston.

15. Hotepo, et..al, O. M.; Asokere, A. S. S.; Abdul-Azeez, I. A. & Ajemunigbohun, S. S. A, (2010), “Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria”, ***Business & Economics Journal***: 1 – 9.

16. Huang, Jia-Chi, (2010), "Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management", ***International Journal of Conflict Management***, Vol 21, No.3: 334 - 355.

17. Jaouen, Annabelle, (2005) "Strategic alliances between microfirms: Specific patterns in the French context", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 15, No.1: 48 – 70.

18. Johnson P & Scollay S, (2001), "School-Based, Decision-Making Councils, Conflict, Leader Power and Social Influence in the Vertical Team", ***Journal of Educational Administration***, Vol. 39, No. 1: 46-66.

19. Kimball, L, (2004), "Organizational Conflict Management Styles and Employee Engagement", ***Doctoral Dissertation***, Loma Linda University.

20. Livers, A, (2003), "A correlational Study of Dimensions of Organizational Conflict, Management Styles, and Burnout among Directors", ***Doctoral Dissertation***, The College of William & Mary in Virginia.

21. McClure, Rex E, (2010), "The influence of organizational culture and conflict on market orientation", ***Journal of Business & Industrial Marketing***, Vol.25, No.7: 514 – 524.

22. Mintzberg, Hendy, (1997), "***The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research***", Prentice – Hall, Englewood Cliffs. U.S.A.

23. Ocasio, W., (1994), "Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S.A. Industrial Corporation 1960 -1990", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 39, No.2, June.

24. Olsson, Jan, (2009), “The Power of the Inside Activist: Understanding Policy Change by Empowering the Advocacy Coalition Framework (ACF)”, ***Planning Theory & Practice***, Vol. 10, No. 2:167–187.

25. Oswald, S.L., Massholder, K. W., & Harris, S.G., (1994), "Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job" ***Strategic Management Journal***, Vol. 15, No. 6, July.

26. Ozgan, Habib, (2011), “The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior”, ***Educational Sciences: Theory and Practice***, Vol.11, No.1: 241 - 247.

27. Pace, Ann, (2008), "Make Conflict Your Ally: Conflict Between Co- Workers Can Add Value If Managed Effectively", ***American Society for Training and Development T+D***, Vol. 62, No.12: 14-15.

28. Rahim, A, (2001), “***Managing Conflict in Organizations***”, 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.

29. Robbins, S, (2001), “***Organizational Behavior***”, 9th Ed., Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

30. Salami, Samuel O, (2010) “Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: the Moderating Role of Trait Emotional Intelligence”, ***Social Behavior & Personality: An International Journal***, Vol. 38, No.1: 75

31. Scott, W.R., (1992), "***Organizations: Rational, Nature and Open System***", U.S.A., Prentice-Hall Inc.

32. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons.

33. Srcenivasan, K. R., (1994), "***An Introduction to Industrial Management***", India, Ravidra Offisct Press.

34. Stevenson, H.H., & Moldoveanu, M.C., (1995), "The Power of Predictability", ***Harvard Business Review***, July-August.

35. Thompson, P. & McHugh, D., (1990), "***Work Organizations: A Critical Introduction***", London, Macmillan Co.

36. Zaleznik, A., (1979), "***Power and Politics in Organizational* Life**", In Dingler, D.C.L., "Harvard Business Review: On Human Relations", New York.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
2	د. صباح حميد أغا	إدارة أعمال	البترا
3	د. علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. طلال نصيرات	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق (2)

استبانة بحث ميداني

الأخ المستجيب / الأخت المستجيبة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة "دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية"، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة بدقة وتوخي الدقة في اختبار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجياً التفضل بالاطلاع والإجابة عن كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

First Section: Demographics Information

الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية

(1) Age:				(1) العمر			
Less than 30 years	☐	From 30 – 34 Years	☐	☐	من 30 – 34 سنة	☐	أقل من 30 سنة
From 35 – 39 Years	☐	40 Years More	☐	☐	40 سنة فأكثر	☐	من 35– 39 سنة

(2) Gender:				(2) الجنس			
Male	☐	Female	☐	☐	أنثى	☐	ذكر

(3) Qualification:				(3) المؤهل العلمي			
College Diploma	☐	BSc	☐	☐	بكالوريوس	☐	دبلوم كلية
Master	☐	PhD	☐	☐	دكتوراه	☐	ماجستير

(4) Experience:				(4) الخبرة			
5 years or less	☐	– 10 Years From 6	☐	☐	من 6 ـــ 10 سنة	☐	5 سنوات فأقل
From 11 – 15 Years	☐	16 Years More	☐	☐	16 سنة فأكثر	☐	من 11 ـــ 15 سنة

(5) Scientific Specialization				(5) التخصص العملي			
Administrative Science	☐	Engineering Science	☐	☐	علوم هندسية	☐	علوم إدارية
Computer Science	☐	Others	☐	☐	أخرى	☐	علوم حاسوب

(6) Job Title:				(6) المنصب الوظيفي			
Top Management	☐	Middle Management	☐	☐	إدارة وسطى	☐	إدارة عليا
Specialist Management	☐					☐	إدارة تخصصية

Second Section: Internal Coalitions

الجزء الثاني: الائتلافات الداخلية

No	Item	لا اتفق على الإطلاق Strongly Disagree	لا أتفق Disagree	محايد Neutral	أتفق Agree	أتفق كليا Strongly Agree	الفقرة	ت
		بدائل الإجابة Answer alternatives						
1	External influential Interfere with the Kuwait Airways company in confrontations with each						يتدخل المؤثرون الخارجيون على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية في مواجهات مع بعضهم	1
2	External influential exercise a great Influential of their power direct on administration of Kuwait Airways company						يمارس المؤثرون الخارجيون قدراً كبيراً من قوتهم وبشكل مباشر على إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية	2
3	Kuwait Airways company administration seeks to Compatibility between wishes of owners and decisions taken						تسعى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الى التوفيق ما بين رغبات الإدارة والمالكين والقرارات التي تتخذها	3
4	Kuwait Airways company administration use members of advisory that providing advice and performing specialized functions						تستعين إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بأعضاء الجهاز الاستشاري الذين يقدمون المشورة ويؤدون وظائف تخصصية	4
5	Kuwait Airways company administration adopt hierarchy structure of Authority can through it delegation some of its formal power						تتبنى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية هيكلاً هرمياً من السلطة تستطيع عن طريقه التفويض ببعض قوتها الرسمية	5
6	Kuwait Airways company administration using all forms of personal power and bureaucracy power to achieve its objectives						تستخدم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية كل أشكال القوة الشخصية والقوة البيروقراطية لفرض تحقيق أهدافها	6
7	Kuwait Airways company administration resort to control on reward system, which rewards its users as a result of their contributions						تلجأ إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى استخدام معايير محددة لنظام المكافآت والذي تكافئ به المستخدمون نتيجة لمساهماتهم	7
8	Kuwait Airways company administration Controlled on work outcomes by the action plans such as strategic plans and critical path schedules						تراقب إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على مخرجات العمل بواسطة خطط العمل مثل الخطط الاستراتيجية وجداول المسار الحرج	8
9	Kuwait Airways company administration Controlled on work content directly by the rules and procedures						تسيطر إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على محتوى العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والاجراءات	9
10	Kuwait Airways company administration using performance standards to achieve long-term goals						تستخدم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ضوابط الأداء من أجل تحقيق أهدافها بعيدة المدى	10

No	Item	بدائل الإجابة Answer alternatives					الفقرة	ت
		لا اتفق على الإطلاق Strongly Disagree	لا أتفق Disagree	محايد Neutral	أتفق Agree	أتفق كليا Strongly Agree		
11	members of one group in Kuwait Airways company seeks to coalition with internal other groups have similar concerns						يسعى أفراد المجموعة الواحدة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الى التحالف مع مجموعات أخرى داخلية لها اهتمامات مماثلة	11
12	Employees in the Kuwait Airways company used coalition as a way to influence others						يستخدم الأفراد العاملون في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات كنظام للتأثير في الآخرين	12
13	Employees in the Kuwait Airways company used coalition in make up the shortfall in the areas of work						يستخدم الأفراد العاملون في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات في تعويض النقص في مجالات العمل	13
14	Coalition in the Kuwait Airways company are tend to stabilize						التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية تميل للأستقرار	14
15	Kuwait Airways company administration Encourages coalition to enhancing competition among workers						تشجع إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات لتعزيز المنافسة بين العاملين	15
16	Kuwait Airways company working in synergistic which collection of parts in living entities with the characteristics or personalities of their own						تعمل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بأسلوب التداوب أي جمع الأجزاء بشكل كيانات حية ذات خصائص أو شخصيات خاصة بها	16
17	Kuwait Airways company have separate goals different from the individual goals						تمتلك مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أهداف منفصلة عن تلك الاهداف التي تعود للأفراد العاملين فيها	17
18	Ideology in the Kuwait Airways company enhances through traditions, customs and myths						تعزز الأيديولوجيا المستخدمة في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية من خلال التقاليد والعادات والأساطير	18
19	Managerial Ideology of Kuwait Airways company represent a set of beliefs about social reality						الفكر الإداري بمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية يمثل مجموعة من الاعتقادات حول الواقع الاجتماعي	19
20	Matching between the goals of workers in Kuwait Airways company lead to enhancing its ideology						يؤدي التطابق بين أهداف العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى تعزيز أيديولوجيتها	20

Third Section: Organizational Conflicts

الجزء الثالث: الصراعات التنظيمية

No	Item	بدائل الإجابة Answer alternatives					الفقرة	ت
		لا اتفق على الإطلاق Strongly Disagree	لا أتفق Disagree	محايد Neutral	أتفق Agree	أتفق كليا Strongly Agree		
21	Kuwait Airways company administration tend to impose solutions to resolve conflicts by power and control the positions						تميل إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	21
22	Kuwait Airways company administration depend on the authority in dealing with the parties to the conflict						تعتمد ادارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على فرض سلطتها في التعامل مع اطراف النزاع	22
23	Kuwait Airways company administration prefer to use of common sense and objectivity in the treatment of conflicts						تفضل إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية يتية استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات	23
24	Kuwait Airways company administration end the conflicts by orders and instructions do not allow discussing						تنهي إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها	24
25	Kuwait Airways company administration work to clarify the position when resolution the conflict and Clarification the gains and loss to conflict parties						تعمل ادارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على توضيح موقفها عند حسم النزاع وبيان المكاسب والخسارة للاطراف المتنازعة	25
26	Kuwait Airways company administration end the conflicts through the instructions and orders capable of terminating						تنهي إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية الصراع من خلال تعليمات وأوامر كفيلة بإنهائه	26
27	Kuwait Airways company administration forget about some things to get the approval and satisfaction of the parties						تتغاضى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف	27
28	Kuwait Airways company administration work to compatibility between parties views of conflict to get the satisfaction of the community						تعمل إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا المجتمع	28
29	Kuwait Airways company administration trying to minimize the opposing views						تحاول إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية التقليل من وجهات النظر المعارضة لها	29
30	Kuwait Airways company administration trying to alleviate the conflict by ignoring it						تحاول إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	30